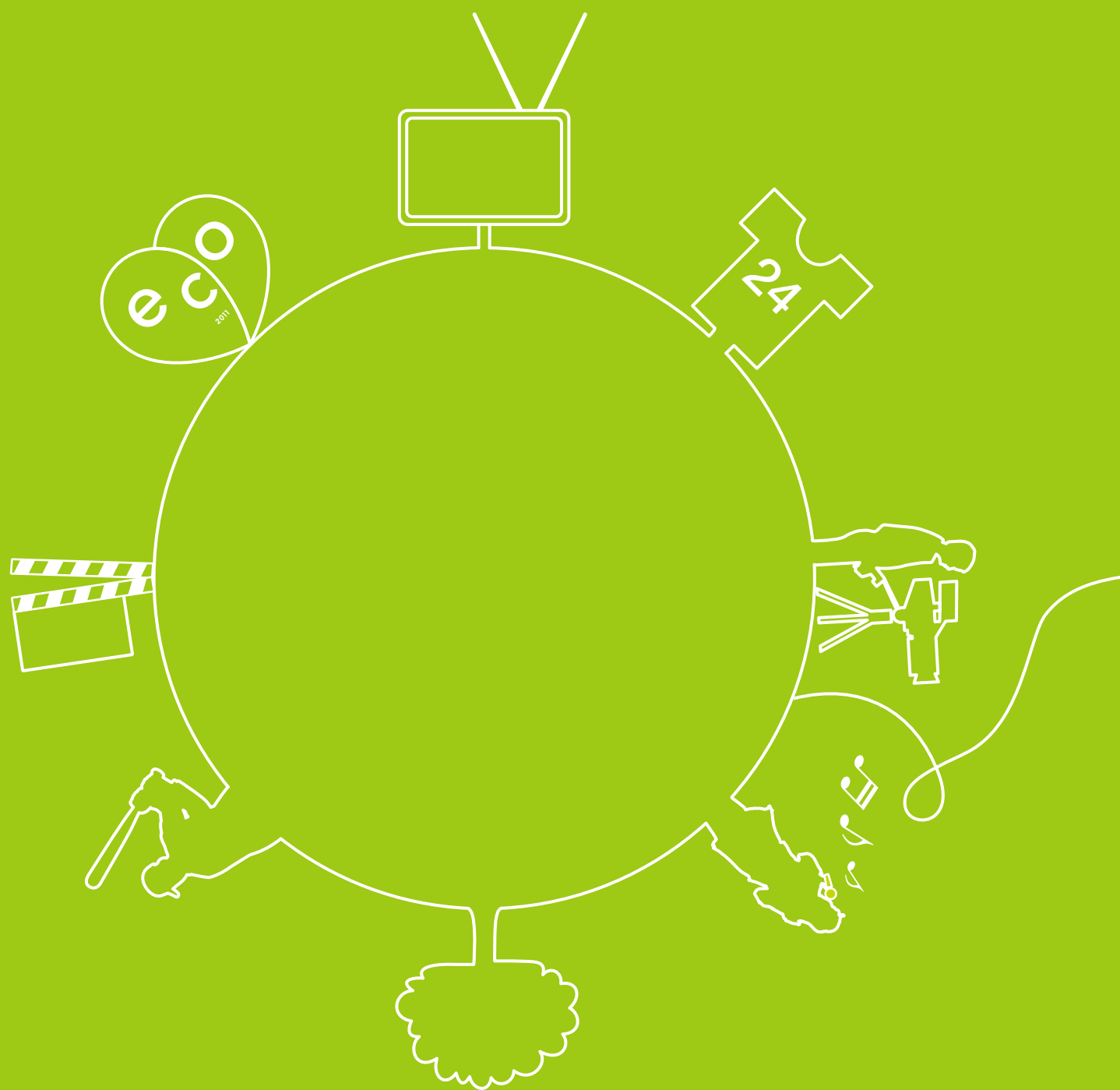




目次

2	日本テレビの事業内容
4	当期のハイライト
6	広告マーケット規模の推移／11年間の財務データ推移
8	ごあいさつ
10	マネジメントメッセージ
14	特集：コンテンツビジネス事業における事業展開
24	コーポレート・ガバナンス
28	取締役、監査役および執行役員



見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに掲載されている記述には、当社および関係会社の将来についての記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。そのため、当社を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替の変動等に関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予想数値と異なる可能性があることをご承知おきください。

30	財務状況と業績評価および分析
32	連結貸借対照表
33	連結損益計算書および連結包括利益計算書
34	連結株主資本等変動計算書
35	連結キャッシュ・フロー計算書
36	日本テレビグループ会社
37	日本テレビネットワーク
38	日本のテレビ放送業界の特長
40	投資家情報



卓越したコンテンツ制作力

商品力のあるコンテンツ創造を通じ、地上波放送を中心にマルチコンタクトに展開することで、収益機会の多様化を図っています。



地上波放送



BS・CS・CATV

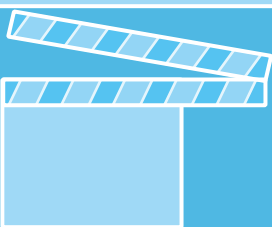


グッズ販売、出版



ビデオ、DVD

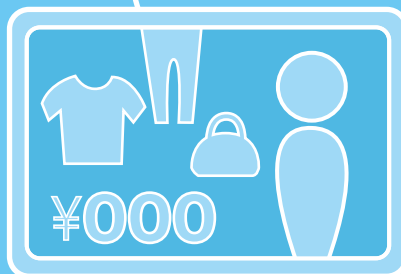
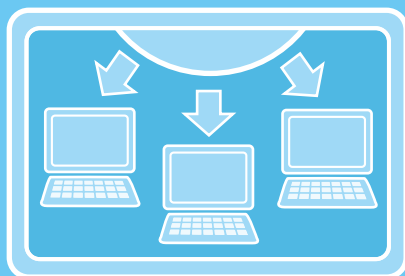
映画、ライセンスマネジメント



コンテンツの自社制作比率は 89.1%

タイムテーブル全番組のほぼすべてのコンテンツを自社制作しており、当社の自社制作番組比率は89.1%（データは民放連）となりました。日本テレビは、日本におけるコンテンツプロバイダーとしての地位を確立しています。

ビデオオンデマンド (VoD)



テレビショッピング、Eコマース



イベント



国内番組販売、海外番組販売
(フォーマット販売)

連結売上高

2,978億円

当期は、日本テレビ音楽や日テレアックスオンといったグループ会社の増収が大きく寄与し、売上高が0.3%増の2,978億円となりました。

売上高経常利益率

13.0%

当期の売上高経常利益率は13.0%となり、前期比3.8%改善するとともに、7期ぶりに10%超を回復しました。

第4クールの視聴率

四冠王

当期の視聴率は、通期で見た場合は全時間帯で2位となったものの、第4クールには全時間帯でトップとなる四冠王を獲得しました。

スポットシェア

25%

タイムテーブル改革による視聴率の改善がクライアントに評価され、スポット収入が大きく改善した結果、下期にはスポットシェアが25%となりました。

通販事業売上高

107 億円

ネットワーク各社で特別番組を展開するなどの販路拡大により、通販事業売上高は107億円と過去最高を記録し、キー局でもトップとなりました。

番組制作費

19% 削減

コストコントロール継続の結果、当期の番組制作費は908億円となり、2009年3月期と比較して、19%の削減を達成しました。

広告マーケット規模の推移

暦年、単位：億円

	2001	2002	2003	2004	2005
名目国内総生産	¥ 4,977,197	¥ 4,913,122	¥ 4,902,940	¥ 4,983,284	¥ 5,017,344
日本の総広告費 ^{*1}	60,580	57,032	56,841	58,571	68,235
テレビ広告費	20,681	19,351	19,480	20,436	20,411
総広告費に占めるテレビ広告費の割合	34.1	33.9	34.3	34.9	29.9

データ出典：「日本の広告費」（電通発行）

11年間の財務データ推移

日本テレビ放送網株式会社及び連結子会社

各年3月期、単位：百万円（1株当たり情報、指標を除く）

	2001	2002	2003	2004	2005
3月期：					
売上高	¥ 352,409	¥ 358,682	¥ 336,299	¥ 328,374	¥ 357,614
営業利益	67,302	63,573	47,406	35,937	34,325
経常利益	68,089	62,662	46,332	36,800	35,591
当期純利益	36,008	34,648	20,295	19,359	16,847
包括利益 ^{*2}	—	—	—	—	—
減価償却費	6,521	6,045	5,854	12,675	21,060
資本的支出	11,157	34,364	30,043	49,761	9,214
3月期末：					
総資産	¥ 410,041	¥ 443,798	¥ 476,634	¥ 513,429	¥ 493,557
純資産 ^{*3}	291,501	323,319	327,116	354,046	366,645
キャッシュ・フロー：					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 45,549	¥ 38,891	¥ 25,981	¥ 30,519	¥ 49,286
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,701	△48,773	△37,394	△41,596	△23,046
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,432	△3,164	22,464	7,131	△37,275
現金及び現金同等物の期末残高	84,065	70,951	81,944	77,930	66,877
1株当たり情報（円）：					
当期純利益	¥ 1,419.96	¥ 1,366.34	¥ 801.99	¥ 771.74	¥ 671.08
純資産	11,495.33	12,750.14	13,102.25	14,183.02	14,688.07
配当金 ^{*4}	120.00	120.00	120.00	120.00	165.00
指標（％）：					
総資産当期純利益率（ROA）	9.3	8.1	4.4	3.9	3.3
自己資本当期純利益率（ROE）	13.2	11.3	6.2	5.7	4.7
売上高経常利益率	19.3	17.5	13.8	11.2	10.0
自己資本比率	71.1	72.8	68.6	69.0	74.3
その他：					
発行済株式総数（株）	25,364,548	25,364,548	25,364,548	25,364,548	25,364,548
従業員（名）	2,465	2,635	2,714	2,829	2,797

注：*1 2007年に「日本の広告費」の推定範囲が2005年に遡って改訂されました。

*2 2011年3月期より「包括利益の表示に関する会計基準」（企業会計基準第25号 平成22年6月30日）を適用しています。

*3 2007年3月期より、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」（企業会計基準第5号）および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」（企業会計基準適用指針第8号）を適用しています。

2006	2007	2008	2009	2010
¥ 5,073,648	¥ 5,155,204	¥ 5,043,776	¥ 4,709,367	¥ 4,792,231
69,399	70,191	66,926	59,222	58,427
20,161	19,981	19,092	17,139	17,321
29.0	28.5	28.5	28.9	29.6

2006	2007	2008	2009	2010	2011
¥ 346,642	¥ 343,651	¥ 342,188	¥ 324,563	¥ 296,933	¥ 297,894
28,551	30,344	23,076	12,214	23,562	31,670
30,014	34,142	26,705	16,225	27,184	38,702
13,700	18,331	10,625	5,622	16,595	21,048
—	—	—	—	—	18,351
17,561	14,361	12,938	11,527	9,622	8,455
6,265	6,042	5,200	5,491	26,808	4,614
¥ 519,951	¥ 529,265	¥ 512,507	¥ 498,457	¥ 513,788	¥ 528,398
398,017	411,994	407,668	400,417	416,366	427,496
¥ 32,683	¥ 31,457	¥ 26,790	¥ 23,948	¥ 40,130	¥ 23,433
△24,358	△24,596	△17,300	△28,330	△46,846	△28,181
△15,920	△4,713	△4,124	△4,803	△5,697	△7,131
59,368	61,523	66,863	57,629	45,218	33,312
¥ 545.40	¥ 741.60	¥ 430.27	¥ 227.70	¥ 676.43	¥ 859.69
15,945.74	16,363.52	16,153.34	15,853.59	16,661.03	17,113.94
165.00	170.00	180.00	180.00	290.00	290.00
2.7	3.5	2.0	1.1	3.2	3.9
3.6	4.6	2.6	1.4	4.2	5.1
8.7	9.9	7.8	4.9	9.2	13.0
76.6	76.3	77.8	78.5	79.4	79.3
25,364,548	25,364,548	25,364,548	25,364,548	25,364,548	25,364,548
2,869	2,886	3,126	3,291	3,339	3,262

*4 2001年3月期から2002年3月期は特別配当70円、2003年3月期は会社設立50周年記念配当70円、2004年3月期は新本社移転記念配当70円、2006年3月期は第2日本テレビ開局記念配当60円、2008年3月期は開局55周年記念配当30円をそれぞれ含んでいます。



2011年3月に発生した東日本大震災により被害を受けられた皆様に謹んでお見舞いを申し上げます。一日も早い復興を心よりお祈りいたします。

日本テレビが1953年8月に民放初のテレビ放送を開始して58年目の今年7月、日本の地上波放送はアナログ放送を停波し、デジタル放送へと完全移行しました（東日本大震災で特に大きな被害を受けた岩手県、宮城県、福島県の3県は延期）。これに伴い、全国でデジタルテレビへの買い替え等の対応がとられ、地上デジタル放送の他、BS・CSチューナーを内蔵するテレビが数多く普及しました。さらにインターネットによる映像コンテンツの配信も本格化するなど、技術革新が進むなかで視聴者の選択肢は大幅に増加しています。

テレビの地上波放送が依然として最強の広告媒体であることには変わりありませんが、唯一の媒体だった時代は終わりを告げ、新しいメディアと時には協調し、あるいは競合しながら進んでいく時代に入ってきました。

このような事業環境の変化に対応するため、日本テレビでは2011年6月に経営体制の大幅な若返りと刷新を図りました。社内の空気も一新させたいと考えております。社員ひとり一人の力を生かして強力なコンテンツを創造し、視聴率トップの座を奪還するとともに、テレビ広告収入以外の収入を拡大させることにも、これまで以上に取り組んでまいります。

また、東日本大震災で日本は大きな被害を受けましたが、社会に影響力の大きいメディアとして、被災者の方々の支援や復興に貢献していくことが、私たちの使命だと考えています。

日本テレビは2013年に開局60周年を迎えますが、我々の中には創業の理念が脈々と引き継がれています。1つ目は大衆に奉仕する精神を忘れず文化と福祉の向上に努めること、2つ目は正しく速やかな報道と視聴者の心に通う番組作り、3つ目は広告放送を通して経済の発展に寄与すること、そして4つ目は常に世界の先駆者として未来に向かって前進することです。今後も、創業の理念を大切に、ステークホルダーの皆様に必要とされ、信頼されるメディア企業であり続けるために全力を尽くします。

皆様には、今後ともより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2011年8月

細川 知正 大久保 好男

代表取締役 会長執行役員

細川 知正

代表取締役 社長執行役員

大久保 好男

■2011年3月期の市場環境および業績概要

業績概要

2011年3月期は、2011年3月に発生した東日本大震災の影響を大きく受けたものの、テレビ広告収入のうちスポット収入が前期比で大きく伸長したことや、日本テレビ音楽(株)、(株)パップ、(株)日テレ アックスオンなどの連結子会社の業績が増収となったことから、売上高は前期比9億6,100万円増(+0.3%)の2,978億9,400万円となりました。また、すべての項目においてコストコントロールを徹底したことにより、営業利益は前期比81億700万円増(+34.4%)の316億7,000万円、経常利益は前期比115億1,800万円増(+42.4%)の387億200万円、当期純利益は前期比44億5,300万円増(+26.8%)の210億4,800万円となり、当社の業績においては10期ぶりに増収増益を達成することができました。

市場環境

2010年の日本の総広告費(暦年、(株)電通調べ)は、緩やかな景気回復や企業業績の改善、「2010FIFAワールドカップ 南アフリカ大会」など大型イベントの開催がありましたが、本格的な回復には至らず前年比1.3%減の5兆8,427億円と3年連続で減少しました。

一方、テレビ広告費は、スポット広告費が年初から徐々に増加し、7-9月には前年を大きく上回るまでに回復、通年では前年比6.8%増の1兆189億円となりました。こうしたことからテレビ広告費全体では、前年比1.1%増の1兆7,321億円と6年ぶりに増加しました。

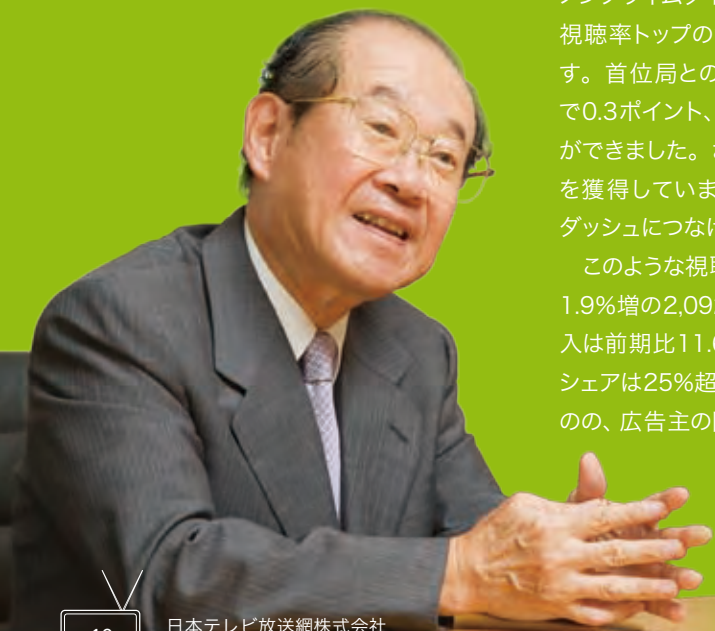
しかし、2011年3月に発生した東日本大震災は未曾有の被害をもたらし、広告主からのCM自粛など大きな影響がありました。電力不足の問題など震災の影響が2012年3月期に表れる可能性もあるため、今後の市場環境を注視していきます。

2011年3月期の成果

当期は、単年度目標「2010経営方針」を策定し、収益力の向上と視聴率トップの奪還を目指し、積極的な事業展開を図りました。

視聴率については、タイムテーブルの改革や個々の番組の内容強化が着実に効果を表したことで、世帯視聴率で首位局に肉薄したほか、購買力があり広告主が最も重視するコアターゲット視聴率(13歳から49歳までの視聴率)も向上させることができました。当期の世帯視聴率は、全日(6~24時)、プライムタイム(19~23時)、ゴールデンタイム(19~22時)、ノンプライムタイム(6~19時および23~24時)の4つの時間帯において、すべて2位でした。視聴率トップの奪還という目標には届きませんでしたが、内容的には大きな成果をあげています。首位局との差は、全日で0.1ポイント、プライムタイムで0.2ポイント、ゴールデンタイムで0.3ポイント、ノンプライムタイムで0.1ポイントとなり、前期に比べ、大きく差を詰めることができました。さらに第4四半期の視聴率および2011年3月の月間視聴率では当社がトップを獲得しています。この好調な勢いを2012年3月期の視聴率ナンバー1に向けたスタートダッシュにつなげていきます。

このような視聴率の改善やスポット広告市況の回復により、当期のテレビ広告収入は前期比1.9%増の2,092億6,300万円となり、前期実績を上回ることができました。特に、スポット収入は前期比11.6%増の1,033億3,700万円とキー局の中で最も大きく伸長し、下期のスポットシェアは25%超に拡大しました。一方、タイム収入については前期比のマイナス幅は縮小したものの、広告主の固定費削減の動きを受け、前期比6.1%減の、1,059億2,600万円となりました。



細川 知正
代表取締役 会長執行役員

また、テレビ広告収入以外の収入については、中核事業のひとつである通販事業において、ネットワーク各局やBS日テレでの通販特別番組の編成など、販路拡大を進めた結果、物品販売収入が過去最高を記録しました。映画やイベントなどの興行収入は、前期実績を上回ることではできませんでしたが、2011年1月29日公開の映画「GANTZ」(前編)が興行収入34億円を超える大ヒットとなりました。

以上の結果、当期の連結経常利益は387億200万円となり、当社が重視する経営指標である売上高経常利益率が13.0%と前期の9.2%から大幅に改善するとともに、10期ぶりの増収増益を達成することができました。

■2012年3月期の事業戦略

当社は、ここ数年の広告市況の悪化に対応するため、全社的なコストコントロールを徹底して利益水準を向上させ、着実に利益を生み出せる収益構造への転換を図ってきました。さらに、昨年からのテレビ広告市況の回復などもあり、2012年3月期はトップラインの増加に向けた攻めの事業戦略をスタートさせる時期と考え、新中期経営計画の発表に向けて準備を進めていました。しかし、2011年3月に東日本大震災が発生し、期初時点では今後の市場環境が不透明であったことから中期経営計画を見送り、単年度目標である「2011経営方針」を策定しました。地上波デジタル放送の特長を生かしたコンテンツ制作などの取り組みを最優先にしつつ、一層の収益体質の強化を図ることを目標とした内容になっています。

2011 経営方針での取り組みのポイント

1 コアターゲット視聴率をアップさせ、世帯視聴率でトップを奪還

- 震災報道などで常にファーストチョイスの局になる
- すべての時間帯で視聴率トップに
- コアターゲット視聴率と世帯視聴率が取れる強力コンテンツの開発
- クリエーターの育成

2 収益の拡大と新たな収益源の開発

テレビ広告収入

- スポット収入でシェアを上げトップに
- 様々なアイデア(番組企画・CMの手法等)を駆使してタイム収入を増加

テレビ広告収入以外の収入

- 既存の放送外事業のさらなる拡大
- フルデジタル時代を意識し、日本テレビグループの強みを生かした新規事業の開発・推進
- 海外展開の加速

3 あらゆるコストコントロールの継続

4 グループ各社の特色を生かし、グループ全体の利益を拡大

「2011経営方針」における基本的な考え方は、これまで以上に強力なコンテンツを企画・制作し、より多くの視聴者・広告主の満足を得ることが最も重要であるということです。すべての時間帯で世帯視聴率トップの座を奪還し、同時に広告主に支持されるコアターゲット視聴率も上げていくことを目指します。そのためにも、コストコントロールは維持しつつ、戦略的なコンテンツには積極的に投資していきます。これが、短期的にも中長期的にも日本テレビの経営の根幹になると考えています。これまでの継続的なタイムテーブルの改革により、世帯視聴率やコアターゲット視聴率は着実に向上しています。この流れをさらに発展させ、テレビ広告収入の拡大を実現していきます。

大久保 好男
代表取締役 社長執行役員



2011年7月には地上波デジタル放送に完全に移行しましたが、大きなトラブルもなく、視聴率への悪影響もありませんでした。一方、技術の進歩によってインターネットをはじめ様々な通信媒体が身近なものとなることから、映像コンテンツがテレビの独占状態ではなくなってくるのが予想されます。こうした中でも常にナンバー1であり続けることを目指していかなければなりません。

また、今後は他のメディアとの競争が一層激しさを増すことが予想され、以前のようにスポット収入が2桁の伸び率を達成するのは容易ではないと想定しなければなりません。このような環境下においてもテレビ広告収入のシェアを伸ばしていく必要がありますし、テレビ広告収入だけに頼らない収入のポートフォリオを考えていかなければならないと思っています。

足元の状況は、東日本大震災の影響により広告市況は一時的に大きく落ち込みましたが、現状は想定を上回るペースで回復しています。タイム収入は、レギュラー番組が早い段階で9月まで完売し、下期についても特にゴールデンタイムやプライムタイムで好調なセールスを維持しています。スポット収入は、第1四半期は震災の影響で減収となりましたが、スポットシェアは25.3%と3四半期連続で25%を超えました。さらに、7月は前年同月比で100%を超えるまでに回復しています。結果として震災の影響は限定的に収まり、市場環境も回復基調にあると考えています。

収入ポートフォリオの多様化については、これまでも映画、通販、イベントなどテレビ広告収入以外の事業を推進して着実に実績を上げていますが、それ以外にも収益の柱となる事業を開発していく必要があると考えています。今後は、VODサービスやソーシャルゲームなどデジタル事業部門も強化していきたいと考えていますし、それ以外の新規事業や、M&Aについても調査・研究を進めています。中期的にはテレビ広告収入の水準を維持しつつ、それ以外の収入との構成比が60%対40%程度になることを目標としており、これをできるだけ早期に実現できるよう努力していきます。

■新たな事業展開

当社グループでは、フルデジタル時代に対応した新たな収益源の開発に積極的に取り組んでいます。2010年12月には有料動画配信サービスである「日テレオンデマンド」を立ち上げ、ドラマやアニメ、バラエティー、スポーツなど番組コンテンツの配信を開始しました。さらに民放キー局5社と(株)電通は、今後普及することが予想されるインターネットTVにおいて、民放各社が主体となった有料課金型のVODサービスを推進していくことに合意しました。これはVODサービスをきっかけにテレビ番組のファンを増やし、地上波放送でのリアルタイム視聴を促進して、テレビの価値を最大化させることを目指す事業です。

また、新規事業の創出と社員のビジネスマインドの醸成を目的にグループ全社員から企業内起業プロジェクト案を募集し、その中から早期にサービスの実施が可能な事業をビジネストライアル案件として採用しました。これにより、SNS上でゲームを展開する「日テレソーシャルゲーム」、スマートフォン向けソフトウェア「日テレアプリ」をスタートさせています。一部、成果が上がっている事例もあり、こうした事業をさらに強化し、伸ばしていきたいと考えています。

次に、当社の大きな課題のひとつである海外展開については、2011年5月に、台湾の大手企業グループの旺旺集団に属する大手ケーブルテレビ局である中天電視股份有限公司との合弁で「黒剣電視節目製作股份有限公司」を台湾に設立しました。黒剣電視は、当社のテレビ番組フォーマットを活用したドラマやバラエティー等のテレビ番組を制作したり、事業開発を行う予定で、中天電視や旺旺集団のネットワークを生かして、台湾のみならず中国大陆へ効果的な進出ができるものと期待しています。



中天電視との提携調印

麹町の不動産の開発についても、できるだけ早期に具体化させたいと考えています。これは所有資産の有効活用ということになりますが、他の地権者との協議も進めており、成果を出していく所存です。

■ 企業の社会的責任

当社のような民放キー局は、社会に対する影響力が極めて大きく、それに見合った社会的責任を果たしていく必要があります。今回の東日本大震災は、企業がこのような状況のなかでどのような社会的貢献をなし得るのか、改めて認識させられたような気がいたします。日本テレビでは24時間テレビのプラットフォームを使って、他局に先んじて募金活動を行いました。こうした活動は非常に大事だと思っておりますし、社会にお返しすることを常に考えていくことが視聴者からの信頼につながり、それが企業の発展の基礎になると考えております。

2011年1月には国連のグローバル・コンパクトに署名しました。今後も環境問題をはじめ社会貢献への関わりを強化していきたいと思っておりますし、またそういう社風にしていきたいと考えています。

■ 株主還元

当社は、株主に対する利益還元を経営上の重要な課題として認識しています。事業環境の変化に柔軟に対応できる収益基盤の強化や、成長に向けた積極的な事業展開のための内部留保との調和を図りながら、継続的で安定的な株主還元を行うことを基本方針としており、1株当たり180円を年間配当金の下限としています。2011年3月期の1株当たり年間配当金は、配当政策に基づき、前期と同額の1株当たり290円とさせていただきます。

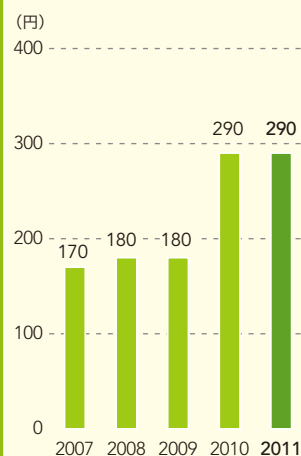
2012年3月期においても、1株当たり180円を下限とする年間配当金を予定していますが、これは最低限180円の年間配当金をコミットするという当社の配当政策に基づくものであり、期初において減配を宣言したものではありません。当社は株主の皆様々に安定的な還元を行うことを目標にしており、極端に大きな資金需要や著しい利益水準の低下がなければ、あえて減配する理由はないと考えています。

ただし、前述のとおりテレビ局を取り巻く事業環境は刻々と変化しており、インターネット等、他のメディアとの競争は激しくなっています。また、デジタル放送の特長を生かしたコンテンツ制作や新たな事業展開など、これまでとは違ったビジネスチャンスが広がっています。このような状況のなか、当社グループは成長につながるような投資、さらにはM&A等についても機動的に対応できるよう、キャッシュの自由度を高めておくことが重要と考えています。当期は、アニメ制作会社（株）マッドハウスの第三者割当増資引き受けによる子会社化、台湾での合併会社設立によるアジア地域のコンテンツ市場進出、新規事業開発のための企業内起業育成プロジェクトなど、積極的な投資を実施しました。

また、株主還元のひとつとして自己株式の取得も考えられます。しかし、外国人等の議決権割合が20%以上になると、電波法によって放送免許が取り消されることになるため、外国人持株比率を注視しながら、可能な状況であれば引き続き自己株式の取得も行っていきたいと考えております。

株主・投資家の皆様には、今後とも一層のご理解とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

1株当たり年間配当金



(注) 2008年3月期は開局55周年記念配当30円を含んでいます。

特集：コンテンツビジネス事業における事業展開

当期より日本テレビグループは、テレビ広告収入を中心に、番組販売・商品化等のロイヤリティ収入、DVD/BD・出版物等の物品販売、映画・イベントの興行などをコンテンツビジネス事業として一つの事業セグメントとし、魅力的なコンテンツを制作することで、収益機会の最大化を図っています。今回の特集では、コンテンツ制作力の強化や魅力的なコンテンツを軸にした多様な事業展開を、グループ会社の取り組みを含めてご紹介します。



世界の果てまでイッテQ!



嵐にしやがれ



DOG×POLICE 純白の絆
© 2011「DOG×POLICE」FILM PARTNERS



しゃべくり007



天才! 志村どうぶつ園



TOYOTA プレゼンツ FIFA クラブワールドカップ UAE 2010



ワシントン・ナショナル・ギャラリー展
印象派・ポスト印象派・
奇跡のコレクション



ALWAYS 三丁目の夕日'64
© 2012「ALWAYS 三丁目の夕日'64」制作委員会



怪物くん



レンブラント 光の探求/闇の誘惑
© The Rembrandt House Museum, Amsterdam



妖怪人間ベム

テレビ放送事業

視聴率の動向



なんでもワールドランキング
ネブ&イモトの世界番付



世界まる見え！テレビ特捜部



ZIP!

当期も継続的にタイムテーブルの改革に取り組み、世帯視聴率とコアターゲット視聴率とともに改善することができました。当期の平均世帯視聴率は、全日8.1%、プライムタイム12.4%、ゴールデンタイム12.3%、ノンプライムタイム6.9%と4部門すべてで2位となりました。目標であった視聴率トップの奪還はできなかったものの、首位局との差が昨年よりも大幅に縮小しており、視聴率トップ奪還に向けた施策が順調に成果をあげています。また、1年を52週とした週間平均視聴率では、四冠王を9回（昨年は7回）、プライムタイムのトップも20回（昨年は10回）獲得するなど大幅に向上しています。さらに、第4四半期（2011年1月3日～4月3日）に限って見ると、全時間帯でトップとなり四冠王を獲得しました。

足元の状況としては、2011年4月から10月2日までの26週では、全時間帯で2位となっていますが、月間平均視聴率で四冠王を獲得するなど堅調に推移しています。

編成方針

当社の編成方針は、基本的に視聴者およびクライアントからナンバー1の支持が得られることを目指しています。そのためには世帯視聴率をアップさせることはもちろんですが、クライアントからの要望が高いコアターゲット視聴率（13歳から49歳までの視聴率）でトップを取ることが必要となります。これまでタイムテーブルの改革を継続的に実施してきたことにより、コアターゲット視聴率では、特にC層（4～12歳）、T層（13～19歳）やF2層（35～49歳の女性）の視聴率が飛躍的に上昇しています。これは、ファミリーでの番組視聴につながるコンテンツを提供できている結果だと考えています。また、世帯視聴率においてもゴールデンタイムやプライムタイムでトップを取る週が増えるなど、着実に成果をあげています。

2011年4月にスタートした朝と昼のベルト番組は、世帯視聴率で一時苦戦したものの、新しさや話題性、コアターゲット視聴率では確実に成果を出し始めています。朝のベルト番組「ZIP!」では、携帯端末との連動企画や、地上デジタル放送の特色を生かしたデータ放送の展開などを積極的に行い好評を得ています。

また、報道分野では東日本大震災以降も、レギュラーのニュースや単発番組で震災関連の報道を続け、報道機関としての社会的責任を果たしていきます。

我々は「テレビがド真ん中!」「トップ奪還!!」の2つの目標を掲げています。いかなる新メディアが普及してもテレビが「ド真ん中」でありたいという強い思いを示すとともに、視聴率面での成果をあげ、2012年3月期こそは「トップ奪還」を目指します。



「ZIP!」携帯端末画面

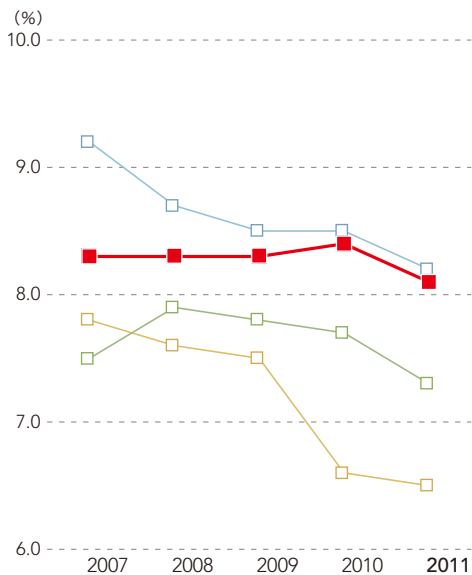


「ZIP!」人気コーナーの書籍

時間帯別平均視聴率の推移 (各年 3 月期)

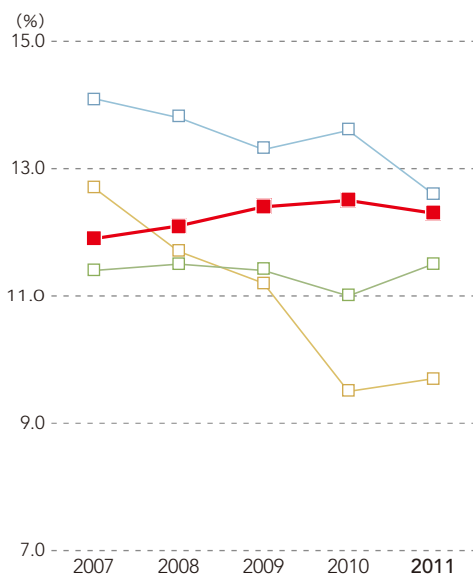
全日 (6:00-24:00)

— 日本テレビ — A社 — B社 — C社



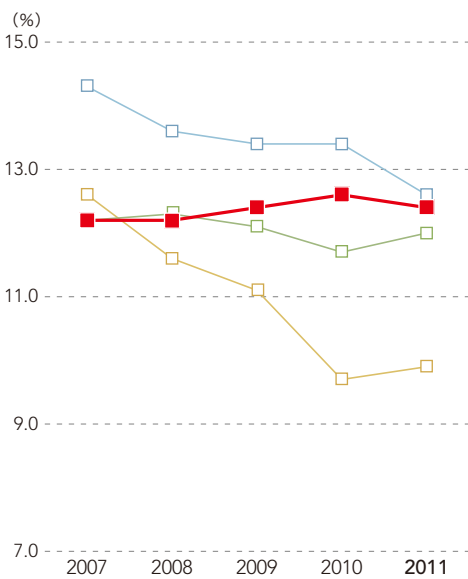
ゴールデンタイム (19:00-22:00)

— 日本テレビ — A社 — B社 — C社



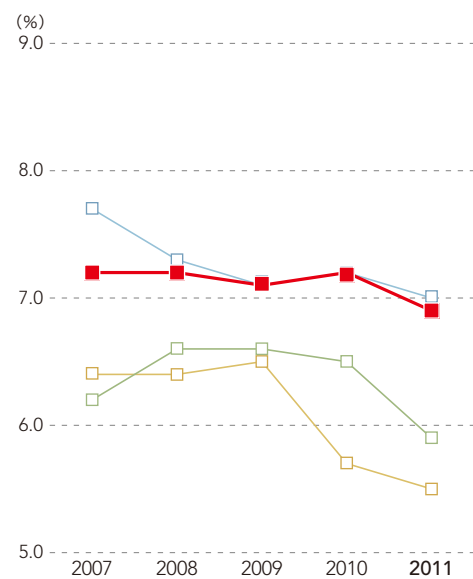
プライムタイム (19:00-23:00)

— 日本テレビ — A社 — B社 — C社



ノンプライムタイム (6:00-19:00, 23:00-24:00)

— 日本テレビ — A社 — B社 — C社



特集：コンテンツビジネス事業における事業展開

放送外事業



GANTZ
PERFECT ANSWER
© 奥浩哉／集英社
© 2011「GANTZ」FILM PARTNERS



コクリコ坂から
© 2011 高橋千鶴・佐山哲郎・
GNDHDDT

映画事業

日本テレビグループは、テレビ広告収入以外の収益源として映画事業に積極的に取り組んでおり、年間12本程度の作品に出資を行っています。

2011年3月期は、前期と比較して大型の出資案件が少なかったため、収入および費用ともに減少しました。一方、2012年3月期については、2010年3月期並みの出資案件を想定しており、映画事業としてスケールアップを図ります。

2011年4月23日公開の「GANTZ PERFECT ANSWER」は、1月に公開された「GANTZ」の後編に当たる作品となっています。「GANTZ」は日米で公開され、興行収入34億円を超えるヒット作となりました。「GANTZ PERFECT ANSWER」では、公開前日の金曜ロードショーにおいて映画版と同様に佐藤信介氏が監督を務めた完全オリジナルストーリーの「ANOTHER GANTZ」を放送するなど地上波放送との連動を図って視聴者の期待感を高めたことなどにより、興行収入が28億円を突破しました。その結果、前後編合わせて観客動員数500万人、興行収入60億円を超える大ヒット作品となりました。

また、2011年7月16日にはスタジオジブリの「コクリコ坂から」が公開されました。これは、1963年の横浜を舞台にした作品で、企画・脚本を宮崎駿氏、監督を宮崎吾朗氏が務めています。昨年の「借りぐらしのアリエッティ」に続き2年連続となる本作品は、前作同様に好調に推移しています。さらに2011年11月には、2009年に公開され興行収入22億円を突破した「カイジ 人生逆転ゲーム」の続編「カイジ2 ～人生奪回ゲーム～」、地上波放送の人気ドラマ番組「怪物くん」の3D映画版「映画 怪物くん」、2012年1月には、大ヒットシリーズ「ALWAYS 三丁目の夕日」の第3弾として3D版「ALWAYS 三丁目の夕日'64」など大型作品の公開が予定されています。

東日本大震災による映画館の一時閉館や観客の娯楽自粛ムードなどもありましたが、当社映画事業は2012年3月期はこれら大型作品のラインナップにより収益の拡大を目指します。



PON!PON!ボシュレ



浴室のリフォーム例

通販事業

通販事業もテレビ広告収入以外の収益源として主力事業となっています。2011年3月期は、ネットワーク系列局やBS日テレなどで放送枠を拡大したことや特別番組が好調に推移したことにより、売上高が107億6,900万円と過去最高を記録し、民放キー局ではトップとなっています。さらに、2012年3月期に放送した特別番組でも、「行列のできる通販王第6弾」において歴代最高の22億円の受注を記録するなど好調を維持しています。今後は、さらなる系列局での放送枠の拡大や特別番組の拡充に加え、太陽光発電パネルの設置や家屋のリフォームなど工事付きの高額商品を取り扱うことで、収益の向上を目指していきます。

新規事業

日本テレビでは、2010年12月に有料動画配信サービス「日テレオンデマンド」を新たに立ち上げ、ドラマやアニメ、バラエティー、スポーツなどのアーカイブから番組コンテンツを配信しており、着実に視聴者数を伸ばしています。また、SNS上でゲームを展開する「日テレソーシャルゲーム」では番組コンテンツと連動した第1弾「DERO!」がユーザー登録数120万人を突破するなど早期の投資回収が見込まれています。また、スマートフォン向けソフトウェア「日テレアプリ」においても人気番組「ガキの使いやあらへんで!」のアプリが5万5,000ダウンロードを記録するなど、着実に成果を上げています。さらに、ニンテンドー 3DS向けアプリ「いつの間にテレビ」はダウンロード数が18万件を超えました。「いつの間にテレビ」は、日本テレビ制作の3Dコンテンツを無料で視聴できるソフトで、毎日3本のコンテンツを配信しています。

日本テレビ音楽株式会社 吉岡社長インタビュー



それいけ! アンパンマン

© やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV



HUNTER×HUNTER

© POT(富樫義博) 1998年-2011年
© VAP・日本テレビ・集英社・マッドハウス



日本テレビ音楽株式会社 代表取締役社長
吉岡 正敏

会社概要

名称： 日本テレビ音楽株式会社
所在地： 〒102-0084
東京都千代田区二番町14
日テレ麹町ビル南館8F
創立年月日： 1969年10月1日
資本金： 4,000万円

事業内容

当社は、1969年の創立以来、音楽著作権事業と商品化権事業を2本柱に、権利ビジネスを中心に事業展開をしている音楽出版社です。

音楽著作権事業では、日本テレビの番組主題歌などの著作権管理をはじめ、新たな楽曲を生み出すためのアーティストの発掘や育成、原盤の制作などにも取り組んでいます。

商品化権事業では、日本テレビの番組から生まれたキャラクターの商品化権を保有・管理しています。通常、アニメコンテンツなどのキャラクターの商品化権は出版元や制作会社が持つことが多く、音楽出版社が商品化権を持つことは異例ですが、「アンパンマン」や「ルパン三世」といった人気キャラクターの商品化に関する運用管理を行っています。

日本テレビ音楽の特長

音楽著作権や商品化権は、ともに「権利」を扱うものであり、持っているだけでは意味がありません。「権利」をいかに効果的に運用・活用していけるかが重要となります。当社はテレビ局系の音楽出版社ですから、テレビという最強のメディアを活用することができるという大きな強みがあります。それは、日本テレビの番組を通じて新たな「権利」を取り込むことができるということ、その「権利」を最大限に運用・活用し、「収益」に変えていくことができるということです。

そして、この強みを発揮するためには、「権利」のクオリティやイメージを守り高めることが非常に重要です。例えば、日本テレビで放送されているアニメ「アンパンマン」の商品化権事業では、当社とライセンシーの各玩具メーカー担当者が毎週集まり、



1番ソングSHOW



スッキリ!!

商品化の企画や商品のクオリティーチェックなどを行う「アンパンマン会議」を開催しており、開催数は累計1,000回を超えています。会議では商品の色や品質まで徹底的にチェックするため、「業界一厳格なキャラクターコントロール」と言われています。「アンパンマン」は毎年数百という新商品が作られる人気キャラクターですから、厳しくチェックすることで、商品のクオリティーだけでなくキャラクターのイメージもしっかり守っていく必要があると考えています。

今後の事業戦略

今後の事業戦略としては、「権利」をいかに増やし、その「権利」をいかに有効的に活用して「収益」を上げていくかということに尽きます。日本テレビグループ全体がテレビ広告収入以外の収入を拡大させる方向にあり、この流れを生かして、これまで以上に日本テレビの番組との連動を図っていく方針です。

音楽著作権事業については、音楽番組という当社にとってのフィールドが重要であると考え、「ハッピーミュージック」や「音龍門」では当社が一部制作費を負担しています。こうした音楽番組を通じて、楽曲のプロモーションやアーティストの育成が可能となるため、今後はこのフィールドをさらに広げていきたいと考えています。

また、商品化権事業については、日本テレビで放送されるアニメ番組のキャラクターをひとつでも多く「アンパンマン」や「ルパン三世」のように定番化させることが大きなテーマとなります。2011年10月からは新たに「ハンター×ハンター」の放送が始まります。「ハンター×ハンター」は1998年から週刊少年ジャンプに連載されている超人気コミックです。この大ヒット作品のキャラクター商品化権を効率的に運用し、定番化を目指していきます。

さらに、テレビ番組と連動して、アニメキャラクター以外の新たな商品化権の発掘にも積極的に取り組んでいきます。現在、平日8:00～10:25に放送されている情報番組「スッキリ!!」の中に「スッキリ!!商品開発部」というコーナーがありますが、この中で様々な商品を企画し、当社がその商品化権を持つという仕組みを構築しています。以前、旅行ツアーが企画された際には、ツアー販売を担当した旅行代理店から、当社に番組名称使用・コンセプト利用料が支払われました。アニメキャラクターを商品に使用した際に発生するロイヤリティとは異なり、企画やフォーマットのライセンス収入となるもので、この分野も今後の大きな収益の柱に育てていきたいと考えています。

株式会社日テレ アックスオン 足立社長インタビュー



カイジ2
～人生奪回ゲーム～
© 福本伸行・講談社/
2011「カイジ2」製作委員会



映画 怪物くん
© 藤子スタジオ、小学館/
2011「映画 怪物くん」製作委員会



株式会社日テレ アックスオン 代表取締役社長
足立 久男

会社概要

名称： 株式会社日テレ アックスオン
所在地： 〒102-0084
東京都千代田区二番町14
日テレ麹町ビル南館6F
創立年月日： 1970年2月10日
資本金： 5,000万円

事業内容

2007年4月、日本テレビグループは「コンテンツ制作力の向上による収益の極大化」を目指し、番組制作系子会社4社の再編を行いました。その際に日本テレビグループ唯一の番組制作会社として誕生したのが日テレ アックスオンです。

当社は、日本テレビの様々なジャンルの番組を制作しており、当社が手掛けた番組はタイムテーブルの約70%を占めるまでになっています。また、日本テレビが出資する映画コンテンツ「カイジ 人生逆転ゲーム」(2009年興行収入22.5億円)では、当社が製作を担当しました。2011年11月には、続編の「カイジ2 ～人生奪回ゲーム～」と人気テレビドラマを映画化した「怪物くん」が公開される予定です。

一方で、日本テレビ以外にも映像コンテンツを提供しています。BSやCSの衛星放送をはじめ、日本テレビ系列のネット局やNHK、さらには民放他局にまで事業範囲を拡大させています。

日テレ アックスオンの特長

当社は、「映像のあるところには、すべての映像を！映像のないところには、新たに映像を！」という経営ビジョンを掲げています。これは、テレビ番組をはじめ、映画やCM、インターネットやモバイル動画、デジタルサイネージなど、ありとあらゆる場に当社が創造した映像コンテンツを届けたいという思いが込められています。

このビジョンのもと、当社では実際にコンテンツ制作に携わっている者だけでなく、人事や総務、経理といった管理部門の社員も含め社員全員が番組やコンテンツの企画書を提出するシステムを構築しています。この「全員クリエイター主義」が当社の



なるほど!ハイスクール



一番の特長です。新入社員からトップクリエイターまでそれぞれのレベルに合わせた研修も年中行っており、その結果、2011年3月期は約2,500本の企画が生み出されました。今年は、全世界で放送されているディスカバリーチャンネルが「東日本大震災からの復興」というテーマで企画募集を行い、当社が提出したドキュメンタリー番組の企画が採用されました。また、衛星放送のWOWOWでも生放送番組やドラマの企画が採用されています。このように多くの企画を生み出すことで、日本テレビだけでなく多様なメディアでコンテンツ制作を行うことができるようになり、3期連続で増収増益を達成することができました。

今後の事業戦略

コンテンツ制作会社にとっては何より「人が財産」です。経営ビジョンの実現に向け、今後も絶えず人材育成に注力し、クリエイターのレベルアップを図っていきます。当社は、テレビ番組の制作会社では学生の就職人気ランキングのトップになっています。これは、人材を大切に、システムティックなトップクリエイター育成に取り組む当社の姿勢が評価されたものだと思います。この優位性を生かして優秀な人材を獲得し、より強力なクリエイター集団として企画力・アイデア力を充実させつつ、同時に営業力を高めていきたいと考えています。

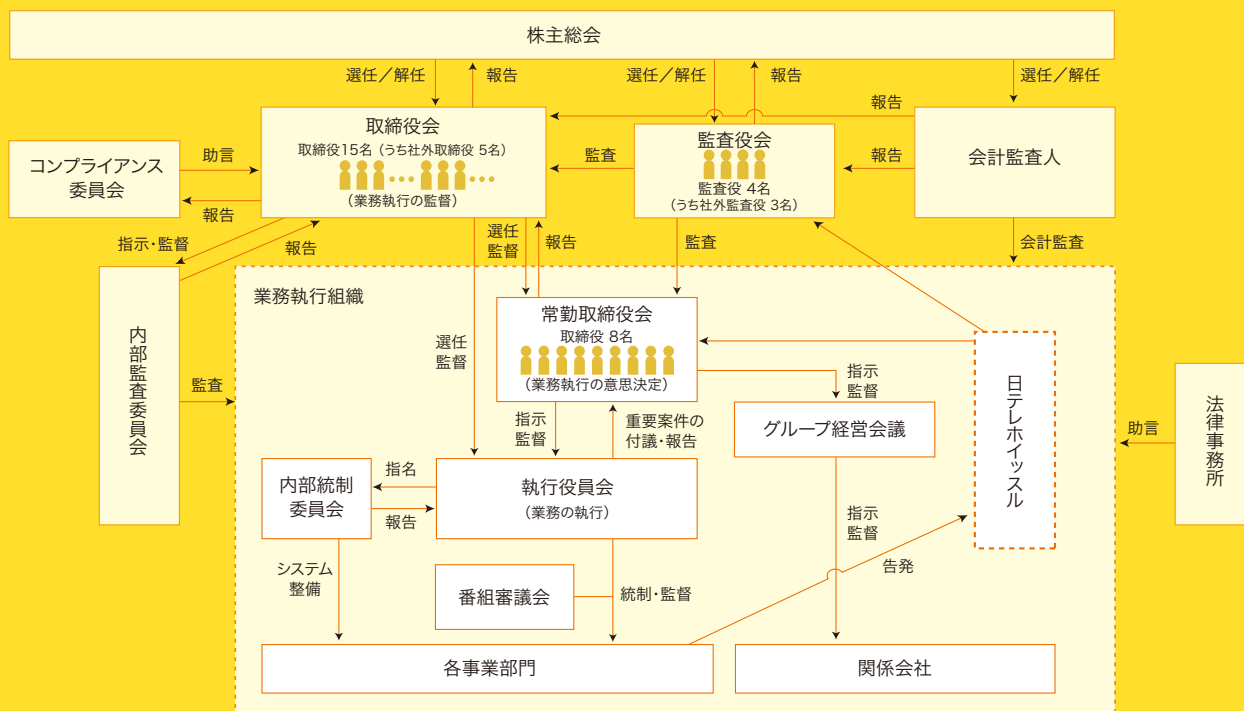
また、日本テレビの番組制作においては、現在、ゴールデンタイムやプライムタイムに当社が企画から制作まですべてを担当するレギュラー番組はありませんが、2011年10月には単発番組ではあるものの、当社がすべてを担当した番組がゴールデンタイムに放送される予定です。このような実績を積み重ね、レギュラー番組の獲得につなげていきたいと考えています。さらに当社は、

日本テレビの番組や映画などのコンテンツ、番組企画などのフォーマットを海外にセールスする役割も担っており、新たな展開として、日本テレビが台湾の大手ケーブルテレビである中天電視股份有限公司と設立した合併会社、黒剣電視節目製作股份有限公司とともに、中国を視野に入れた番組制作や番組フォーマット販売などを検討しています。一方、韓国でも2011年に開局する東亜日報の総合編成テレビ「チャンネルA」との間で、同局への企画・コンテンツ提供に関する覚書を交わしています。

当社が日本テレビ以外からの収入を拡大させていくことは、グループとして放送外収入の拡大を目指すなかで、業績に大きく貢献することになります。現状、当社の売上高に占める外部からの売上高は約15%程度ですが、これを早い段階で30%程度に引き上げることで、当社のさらなる成長につなげていきたいと考えています。日本テレビの番組制作とグループ外のコンテンツ制作、この「両輪」をともに強化していくことで、今後の事業展開を進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

日本テレビグループは、長期的に安定した企業価値の向上と社会への貢献度をより高めていくことが株主価値の増大につながるものと認識し、経営環境の変化に対応する迅速な意思決定と業務執行を実現し、経営の透明性と健全性を確保すべく、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実に努めています。



コーポレート・ガバナンス体制

日本テレビは監査役会設置会社であり、取締役会による代表取締役の業務執行の監督、ならびに監査役および監査役会による取締役の業務執行の監査を基本とする経営管理組織を構築しています。

当社は、独立性の高い社外取締役、社外監査役を複数名選任し、取締役の職務執行について、監査役の機能を有効に活用しながら、妥当性の監督を社外取締役が補完することによって経営監視機能の強化を図るべく、現在の体制を活用しています。

取締役会の構成は、社外からの経営監視機能を強化し、経営の健全性および意思決定プロセスの透明性を高めるため、取締役全15名のうち5名を会社法第2条第15号に定める社外取締役としています。また、監査役会においても、取締役会からの独立性を高め、業務執行に対する監査機能を強化するため、監査

役全4名のうち3名を会社法第2条第16号に定める社外監査役としています。なお、社外監査役の加瀬兼司氏は公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものです。

当期は、取締役会を8回開催し、重要な業務執行を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。また、監査役会を9回開催し、各監査役は監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、取締役会その他重要な会議への出席や、重要な決済書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等を行い、取締役の職務の執行の監査をしています。

当社は、取締役会の下に、業務執行全体について監督する機関として内部監査委員会を設け、内部統制システムの監督に努めています。また、取締役会に報酬委員会を任意に設置

し、取締役の報酬に関して取締役会からの諮問に答申するなどしています。さらに、コーポレート・ガバナンスを確かなものにし、社会からの信頼や支持を一層強固にするため、コンプライアンス委員会を設置し、あらゆる法令および諸規則の遵守、透明性の高い企業活動の推進に努めています。

業務執行・監視の仕組みについては、執行役員制度を導入して権限委譲を行い、迅速な意思決定および業務執行責任の明確化を図るとともに、前記のとおり、社外役員を含む取締役会および監査役・監査役会による監督・監査体制をとっています。また、内部統制システムの整備を目的として代表取締役を委員長とする内部統制委員会を設置し、グループ全体の業務統制の点検・整備を進めています。

コーポレート・ガバナンス体制への第三者の関与状況については、当社は企業経営および日常業務に関し、複数の法律事務所と顧問契約を締結し、必要に応じて助言を求めることにより、法的リスクの管理体制を強化しています。また、監査法人との間で会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結し、監査法人は独立の立場から監査を実施しています。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みの最近1年間における実施状況

個人情報保護法への対応として、社内各部署に「個人情報管理責任者」などの担当者を置いて日常の情報管理を推進しています。さらに管理職、一般社員、新入社員や協力スタッフそれぞれに対するきめ細かな研修、監査計画に基づく各部署への監査等を着実に実施し、適正な個人情報の取り扱いに努めています。加えて、下請法についても、定期的な社内研修や発注管理システムの導入により、より一層の下請取引の適正化と法令遵守に努めています。

当社は、環境と社会への配慮を組み込んだ企業経営「日テレ・サステナビリティ」に取り組み、地球と社会、そして企業の持続可能な発展を目指しています。その一環として、当社は「地球環境の破壊防止」についてメディア企業のリーダーとして社会的責任を強く認識し、環境保全活動「日テレ・エコ」を積極的に展開してきました。

2009年8月に報道局に常設した危機管理チームについて、2011年4月にメンバーを増員し強化したほか、新たに危機管理

連絡会議を定期的開催しています。また、全社的に取材や放送倫理に関する研修会などを頻繁に開催しました。

このほか、コンプライアンス強化の一環として、「内部情報管理体制」をより一層充実させるため、2010年1月から5月にかけて、グループ会社の「インサイダー取引防止規程」の改正と関連規則の整備を進めました。さらに2011年4月と5月には、全役職員や派遣スタッフ等を対象とし、ウェブを利用した「インサイダー取引規制に関する研修」とそれを補完するための集合研修を実施しています。

内部監査等の組織および会計監査の相互連携

監査役は、会計監査人から監査計画の概要について会計監査実施前に説明を受けています。また、監査役は会計監査人による監査の実施過程において監査手続きの実施状況や監査上の問題点について情報交換を行い、監査終了後は会計監査の結果について説明を受けています。

監査役は、監査役会事務局所属の従業員に対し、監査業務に必要な事項の調査を指示することができます。監査役会事務局所属の従業員は、兼務として内部監査委員会の事務局員を務め、監査役の職務の補助を行います。監査役は内部監査委員会と緊密な連絡を保っています。

会計監査

当社は、「会社法」および「金融商品取引法」に基づく会計監査について、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、会計監査を受けています。2011年3月期は、会計監査業務を執行した公認会計士（福田昭英、広瀬勉）とその補助者14名（公認会計士4名、その他10名）が監査業務に従事しました。

2011年3月期における当社および連結子会社の監査法人に対する報酬等は以下のとおりです。

（単位：百万円）

	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	58	0
連結子会社	8	-
合計	66	0

役員報酬

2011年3月期における当社の取締役および監査役に対する役員報酬は以下のとおりです。

(単位：百万円、名)

	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の数
		基本報酬	賞与	退職慰労金	
取締役 (社外役員を除く)	405	405	-	-	12
監査役 (社外役員を除く)	26	26	-	-	1
社外役員	111	111	-	-	9

注1) 2011年3月期末現在の人員は、取締役14名、監査役4名です。

2) 上記の報酬額には、使用人兼務役員の使用人分給与および賞与は含まれていません。

3) 2008年6月27日開催の第75期定時株主総会において、取締役の報酬額は年額9億5,000万円以内（うち社外取締役1億1,000万円以内）、監査役の報酬額は年額7,200万円以内と決議しています。

役員の報酬額については、株主総会の決議により取締役および監査役それぞれの報酬の限度額が決定されています。各取締役の報酬額は、1年ごとに業績や経営内容を考慮し取締役会により決定し、各監査役については監査役の協議により決定しています。

内部統制システムの基本方針

1. 取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

取締役およびオブザーバーの立場として社外の弁護士等で組織する「コンプライアンス委員会」を設置し、法令および規則の遵守、透明性の高い企業活動の推進に努めます。

法令・定款・企業倫理を遵守した行動をとるための企業行動憲章である「コンプライアンス憲章」を制定し、全常勤役員・従業員が宣誓します。また、その徹底を図るため、人事局、総務局、コンプライアンス推進室を中心に従業員に対する教育等を行います。

法令上疑義のある行為等について、従業員が直接情報提供や調査要請を行う社内公益通報制度としてのホットライン「日テレホイッスル」を設置します。

取締役の職務執行の適法性を確保するため、社外取締役、社外監査役による牽制機能を重視し、取締役会の活性化等コーポレート・ガバナンスの充実に努めます。

「内部監査委員会」を設置し、内部監査の実施により不正行為の予防に努めます。

反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で臨み、同勢力とは取引関係その他一切の関係を持ちません。不当要求等の介入に対しては、警察等の外部専門機関との緊密な連携関係のもと、関係部署が連携・協力して組織的に対応し、利益供与は絶対に行いません。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

文書取扱規程に従い、取締役の職務執行に係る情報を文書または電磁的媒体（以下、文書等という）に記録し、定められた期間保存します。

文書等の取扱所管部は総務局とし、各局等に文書管理責任者および文書管理者を置き、管理します。

取締役および監査役は、これらの文書等を常時閲覧できるものとします。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

代表取締役を委員長とする「内部統制委員会」および「危機管理委員会」を設置し、前者において全社的なリスク管理を行い、後者において新たに生じた危機について迅速に対処します。

災害、情報管理、番組制作、著作権契約、放送、不正行為等に係るリスクについて、組織横断的な各種委員会を設置し、諸制度改善、規程の整備等に取り組みます。

特に、放送局として地震等非常時に緊急放送を行うことは当社の使命であり、放送機能を維持・継続するための設備・体制を整えるとともに、「大災害マニュアル」を制定し、それに基づいた実地訓練を行います。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

職務分掌、りん議規程等社内の規程に基づく、職務権限および意思決定ルールにより、適正かつ効率的に職務の執行が行われる体制をとります。

また、取締役の職務執行の効率性を高めるための執行役員制度を導入し、業務執行が機動的に行われる体制を構築するとともに、当社と利害関係を有しない社外取締役により、業務執行についての牽制機能が働くようコーポレート・ガバナンスの充実を図ります。

5. 会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

グループ会社の経営、事業内容の総合的戦略の構築と実施、運営に関する業務全般を行う「グループ戦略センター」を設置し、グループ一体となった法令遵守体制、リスク管理体制を構築するよう管理します。

グループの役員・従業員を対象にコンプライアンスに係る研修を適宜実施します。

グループ会社の代表者などで構成する「グループ経営会議」を設け、業務の適正を確保するため、情報の共有化を図ります。

6. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役は、監査役会事務局所属の従業員に対し、監査業務に必要な事項の調査を指示することができます。

監査役会事務局所属の従業員は、監査役の職務の補助のほか、兼務として内部監査委員会の事務局員を務めます。

7. 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役を補助する従業員に対する監査役からの指示について、取締役はそれと異なる指示を行うことはできないものとします。

監査役を補助する従業員の人事異動・懲戒処分については、監査役の同意を得なければならないものとします。

8. 取締役および使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

取締役は、監査役会に対して、当社および当社グループに重大な影響を及ぼす事項等法定の事項に加え、内部監査の実施状況を報告します。

従業員は、当社および当社グループに影響を及ぼす事項、法令、定款違反に関する重大な事実を発見した場合は、社内公益通報制度である「日テレホイッスル」により、監査役に直接報告することができます。

9. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

常勤監査役は、常勤取締役会に出席し、常勤取締役との意見の交換を行います。

監査役は、グループ会社の代表者等で構成される「グループ経営会議」に出席することができます。

監査役は、必要に応じて専門の弁護士、公認会計士等から監査業務に関する助言を受けることができます。

取締役、監査役および執行役員 (2011年7月1日現在)

取締役



細川 知正

代表取締役 会長執行役員
内部監査委員会委員長、報酬委員会委員長

1963年 日本テレビ放送網(株)入社
2011年 代表取締役 会長執行役員
ネットワーク局長、経理局長を歴任し、2000年に取締役、
2009年に代表取締役 社長執行役員、2011年に代表取締役 会長執行役員に就任



大久保 好男

代表取締役 社長執行役員
内部監査委員会副委員長、社長室担当

2010年 取締役執行役員
2011年 代表取締役 社長執行役員
(株)読売新聞東京本社取締役メディア戦略局長を経て、
2010年に取締役執行役員、2011年に代表取締役 社長執行役員に就任



渡辺 弘

取締役 執行役員
人事局長
労政担当

1976年 日本テレビ放送網(株)入社
2009年 取締役執行役員
編成局長、制作局長、報道局長を歴任し、2009年に取締役執行役員に就任



小林 裕孝

取締役 執行役員
報道局長(兼)解説委員長(兼)報道審査委員長
コンプライアンス推進室担当、個人情報保護最高管理責任者

1977年 日本テレビ放送網(株)入社
2009年 取締役執行役員
人事局長を経て、2009年に取締役執行役員に就任

取締役

渡邊 恒雄

取締役*
(株)読売新聞グループ本社
代表取締役会長・主筆

1991年 日本テレビ放送網(株)取締役

前田 宏

取締役*
弁護士

2005年 日本テレビ放送網(株)取締役

堤 清二

取締役*
公益財団法人セゾン文化財団 理事長
2006年 日本テレビ放送網(株)取締役

今井 敬

取締役*
新日本製鐵(株) 社友名誉会長
2007年 日本テレビ放送網(株)取締役

佐藤 謙

取締役*
公益財団法人 世界平和研究所 理事長
2011年 日本テレビ放送網(株)取締役

垣添 忠生

取締役*
公益財団法人 日本対がん協会 会長
2011年 日本テレビ放送網(株)取締役

務台 猛雄

取締役*
(株)宮城テレビ放送 代表取締役社長
2011年 日本テレビ放送網(株)取締役

*は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。



田村 信一

取締役 専務執行役員
技術統括局担当

1969年 日本テレビ放送網(株)入社

2010年 取締役専務執行役員

技術統括局長を経て、2007年に取締役執行役員、2010年に取締役専務執行役員に就任



能勢 康弘

取締役 常務執行役員

総務局・経理局・コンテンツ事業局担当、
個人情報保護最高監査責任者

1968年 日本テレビ放送網(株)入社

2011年 取締役常務執行役員

経理局長を経て、2010年に取締役執行役員、2011年に取締役常務執行役員に就任



小杉 善信

取締役 執行役員

編成局長

制作局・情報エンターテインメント局・スポーツ局担当

1976年 日本テレビ放送網(株)入社

2011年 取締役執行役員

営業局長、編成局長、(株)日テレ アックスオン代表取締役社長を歴任し、
2011年に取締役執行役員に就任



丸山 公夫

取締役 執行役員

営業局長

メディア戦略局担当

1979年 日本テレビ放送網(株)入社

2011年 取締役執行役員

スポーツ局長、営業局長を歴任し、2011年に取締役執行役員に就任

監査役

漆戸 靖治
常勤監査役

土井 共成
監査役**

加瀬 兼司
監査役**

白石 興二郎
監査役**

** は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員

五味 一男
上席執行役員
編成局ED

山口 英二
執行役員
内部監査委員会事務局長

宮崎 洋
執行役員
コンテンツ事業局長

桜田 和之
執行役員
制作局長

広江 潤
執行役員
コンプライアンス推進室長
(兼)報道審査副委員長

吾妻 光良
執行役員
技術統括局長

城 朋子
執行役員
情報エンターテインメント局長

伊藤 和明
執行役員
総務局長

小湊 義房
執行役員
スポーツ局長

小松 伸生
執行役員
経理局長

石澤 顕
執行役員
社長室長

務台 昭彦
執行役員
メディア戦略局長

財務状況と業績評価および分析

日本テレビ放送網株式会社及び連結子会社
各年3月期

事業環境

2010年の日本の総広告費（暦年、（株）電通調べ）は、5兆8,427億円（前年比－1.3%）となり、3年連続で減少しましたが、テレビ広告費は、スポット広告市況が回復した影響等により、1兆7,321億円（前年比＋1.1%）と6年ぶりに増加に転じました。

業績

2011年3月期における当社グループの連結売上高は2,978億9,400万円となり、前期比9億6,100万円（＋0.3%）増収となりました。テレビ広告収入のうちスポット広告収入が前期実績を大きく上回ったことに加え、連結子会社の日本テレビ音楽（株）などが増収になったことによります。

営業利益は前期比81億700万円増（＋34.4%）の316億7,000万円となりました。当期は、スポット収入の回復に伴う代理店手数料の増加があったものの、すべての費用項目においてコストコントロールを徹底したことにより、売上原価と販売費及び一般管理費を合わせた営業費用が前期比71億4,600万円減（－2.6%）の、2,662億2,400万円となったことによります。

経常利益は前期比115億1,800万円増（＋42.4%）の387億200万円となりました。これは、投資事業組合運用損が半減するなか、投資事業組合運用益が前期比24億4,200万円増（＋384.0%）の30億7,800万円、関連会社の業績回復により持分法による投資利益が前期比10億5,400万円増（＋386.0%）の13億2,700万円と大幅に増加したことなどによります。

税金等調整前当期純利益は前期比108億6,800万円増（＋42.8%）の362億3,600万円となりました。主な要因としては、経常利益の増加や特別利益を前期比1,100万円増（＋183.3%）の1,700万円計上する一方で、投資有価証券評価損を19億9,000万円、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額を2億7,900万円計上したことにより、特別損失が前期比6億6,100万円増（＋36.3%）の24億8,300万円となったことが挙げられます。

当期純利益は前期比44億5,300万円増（＋26.8%）の210億4,800万円となりました。これは、税金等調整前当期純利益の増加に伴い、法人税等合計が前期比59億2,800万円増（＋65.0%）の150億4,400万円となったこと、（株）パップなどの少数株主持分の計上により少数株主利益が1億4,300万円となったことによるものです。

セグメント情報

■コンテンツビジネス事業

当期のテレビ広告収入は2,092億6,300万円となりました。このうちタイム収入は、「2010 FIFAワールドカップ 南アフリカ大会」などの大型単発番組や「24時間テレビ33 愛は地球を救う」をはじめとする毎年恒例の看板番組を編成し、積極的なセールス活動を展開したものの、広告主における固定費削減の動きを受けレギュラー番組枠での収入が落ち込んだため、前期比69億1,400万円減（－6.1%）の1,059億2,600万円となりました。スポット収入については、スポット広告費の地区投下量が増加するなど市況が回復傾向にあるなかで、積極的な番組改編や内容強化の効果が表れ、コアターゲット視聴率と世帯視聴率の双方で改善が進み、在京キー局5社間での当社シェアが大きく増加したことにより、前期比107億5,100万円増（＋11.6%）の1,033億3,700万円となりました。

コンテンツ販売収入については、ネットワーク局やBS・CSといった衛星放送局、ケーブルテレビ局への番組販売が堅調に推移したことから、334億4,900万円となりました。

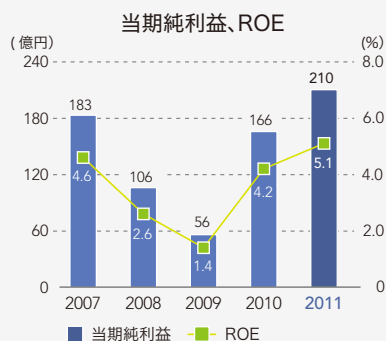
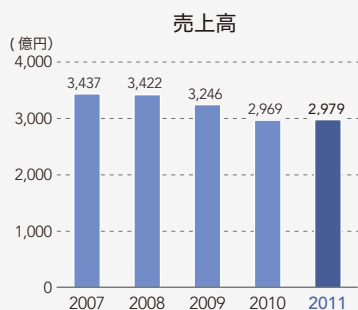
物品販売収入につきましては、ネットワーク各局においても通販特別番組を展開することにより販路が拡大したことや、映画・ドラマのDVD/BDや音楽CDの制作・販売を事業の柱とする連結子会社の（株）パップの業績が「Mr.Children」のCD販売をはじめ堅調に推移したことなどにより、347億3,800万円となりました。

興行収入については、2011年1月29日公開の「GANTS（監督・佐藤信介氏）」などの大ヒットがありましたが、前期に比べて大型の出資映画やイベントが少なかったことなどにより、86億4,000万円となりました。

この結果、当期におけるコンテンツビジネス事業の売上高は、2,927億600万円となりました。費用につきましては、引き続き番組制作費をはじめ全般にわたってコストコントロールに取り組んだことにより、営業利益は298億6,100万円となりました。

■不動産賃貸事業

汐留および麹町地区のテナント賃貸収入をはじめとする不動産賃貸収入については順調に推移しました。この結果、当期における不動産賃貸事業の売上高は72億6,100万円、営業利益は18億3,200万円となりました。



■その他の事業

番組関連グッズショップ「日テレ屋」をはじめとする店舗運営などからの物品販売収入については、東日本大震災の影響により2011年3月の収入が大幅に落ち込みました。この結果、当期におけるその他の事業の売上高は26億6,100万円、営業損失は2,300万円となりました。

財政状態

■資産

2011年3月期末の流動資産は、当社グループの資金を一括管理し効率的な運用を行ったことにより現金及び預金が減少した一方で、売上債権および有価証券が増加したことなどにより、前期末比161億2,800万円増加し、1,568億9,900万円となりました。

固定資産は、投資有価証券が増加したものの、減価償却等により有形固定資産が減少したことなどにより、前期末比15億1,900万円減少し、3,714億9,800万円となりました。

その結果、資産合計は前期末比146億900万円増加し、5,283億9,800万円となりました。

■負債

当期末の流動負債は、未払金および未払法人税等の増加等により、前期末比50億1,400万円増加し、704億8,700万円となりました。

固定負債は、保有する投資有価証券の時価の下落によって繰延税金負債が減少したことなどにより、前期末比15億3,300万円減少し、304億1,400万円となりました。

その結果、負債合計は前期末比34億8,000万円増加し、1,009億200万円となりました。

■純資産

当期末の純資産は、保有する投資有価証券の時価下落によるその他有価証券評価差額金の減少、および株主配当や自己株式の取得といった株主還元による純資産の減少を上回る当期純利益を計上したことにより、前期末比111億2,900万円増加し、4,274億9,600万円となりました。

キャッシュ・フローの状況

■営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動による資金の増加は、234億3,300万円となりました（前期は401億3,000万円の資金の増加）。これは主に、税金等調整前当期純利益362億3,600万円や減価償却費84億5,500万円を計上した一方で、売上債権の増加48億1,600万円や法人税等の支払い115億9,500万円等があったことによるものです。

■投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動による資金の減少は、281億8,100万円となりました（前期は468億4,600万円の資金の減少）。これは主に、固定資産および投資有価証券の取得に係る支払いによるものです。

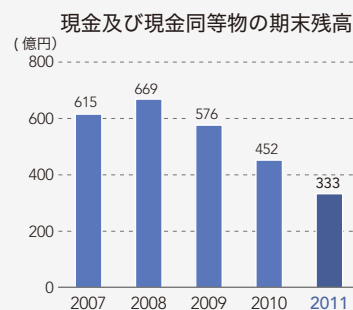
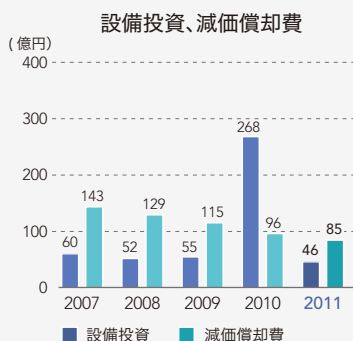
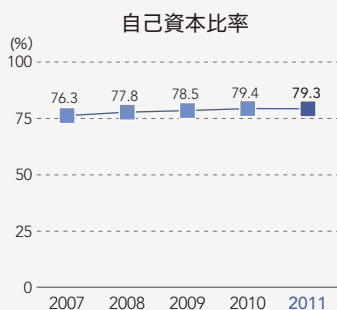
■財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動による資金の減少は、配当金の支払い等により71億3,100万円となりました（前期は56億9,700万円の資金の減少）。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末比119億600万円減少し、333億1,200万円となりました。

来期の業績見通し

2012年3月期の連結業績については、2011年7月28日の第1四半期決算発表の時点において、当初業績予測を上方修正し、売上高2,970億円、営業利益272億円、経常利益315億円、当期純利益170億円を見込んでいます。2011年3月11日に発生した東日本大震災の被害は深刻であったものの、想定以上に広告市況が回復するなど影響は限定的であることから、売上高についてはタイム収入を1.1%減、スポット収入を1.9%減と想定しています。



連結貸借対照表

	(百万円)	
	前連結会計年度 (平成22年3月31日現在)	当連結会計年度 (平成23年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び預金	¥ 18,693	¥ 16,990
受取手形及び売掛金	70,367	75,183
有価証券	28,877	39,172
たな卸資産	3,558	4,177
番組勘定	6,735	7,580
繰延税金資産	4,679	4,836
その他	8,619	9,733
貸倒引当金	△ 760	△ 773
流動資産合計	140,770	156,899
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	48,677	46,150
機械装置及び運搬具（純額）	11,411	9,875
工具、器具及び備品（純額）	2,233	1,955
土地	138,630	138,632
リース資産（純額）	24	16
建設仮勘定	48	448
有形固定資産合計	201,025	197,080
無形固定資産	2,593	2,472
投資その他の資産		
投資有価証券	145,574	148,647
長期貸付金	4,700	5,055
長期預金	8,000	8,000
繰延税金資産	1,873	1,898
その他	9,355	8,416
貸倒引当金	△ 106	△ 72
投資その他の資産合計	169,398	171,946
固定資産合計	373,018	371,498
資産合計	¥513,788	¥528,398

	(百万円)	
	前連結会計年度 (平成22年3月31日現在)	当連結会計年度 (平成23年3月31日現在)
(負債の部)		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 5,884	¥ 5,230
短期借入金	697	740
未払金	3,672	6,571
未払費用	43,729	43,335
未払法人税等	6,774	10,810
返品調整引当金	27	58
設備関係支払手形	564	—
その他	4,124	3,741
流動負債合計	65,473	70,487
固定負債		
繰延税金負債	4,213	2,426
退職給付引当金	5,925	6,481
役員退職慰労引当金	111	124
長期預り保証金	20,225	20,217
その他	1,472	1,163
固定負債合計	31,948	30,414
負債合計	97,421	100,902
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	18,575	18,575
資本剰余金	17,928	17,928
利益剰余金	384,489	398,373
自己株式	△ 12,053	△ 12,090
株主資本合計	408,939	422,787
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△ 651	△ 3,364
為替換算調整勘定	△ 346	△ 476
その他の包括利益累計額合計	△ 998	△ 3,841
少数株主持分	8,424	8,550
純資産合計	416,366	427,496
負債純資産合計	¥513,788	528,398

連結損益計算書および連結包括利益計算書

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
売上高	¥296,933	¥297,894
売上原価	207,597	199,166
売上総利益	89,335	98,728
販売費及び一般管理費	65,772	67,057
営業利益	23,562	31,670
営業外収益		
受取利息	1,572	1,123
受取配当金	1,099	1,167
持分法による投資利益	273	1,327
為替差益	22	—
投資事業組合運用益	636	3,078
その他	593	661
営業外収益合計	4,197	7,357
営業外費用		
支払利息	10	6
為替差損	—	18
投資事業組合運用損	506	254
その他	58	46
営業外費用合計	576	325
経常利益	27,184	38,702
特別利益		
固定資産売却益	2	3
投資有価証券売却益	3	9
貸倒引当金戻入額	—	4
特別利益合計	6	17
特別損失		
固定資産売却損	7	13
固定資産除却損	194	164
投資有価証券評価損	229	1,990
子会社株式売却損	1,114	—
退職給付制度改定損	90	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	279
その他	185	35
特別損失合計	1,822	2,483
税金等調整前当期純利益	25,368	36,236
法人税、住民税及び事業税	7,298	15,596
法人税等調整額	1,818	△ 551
法人税等合計	9,116	15,044
少数株主損益調整前当期純利益	—	21,192
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△ 344	143
当期純利益	¥ 16,595	¥ 21,048

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	—	¥21,192
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	—	△ 2,505
為替換算調整勘定	—	△ 92
持分法適用会社に対する持分相当額	—	△ 243
その他の包括利益合計	—	△ 2,841
包括利益	—	18,351
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	—	18,205
少数株主に係る包括利益	—	¥ 145

連結株主資本等変動計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自平成21年4月1日 至平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)
株主資本		
資本金		
前期末残高	¥ 18,575	¥ 18,575
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	18,575	18,575
資本剰余金		
前期末残高	17,928	17,928
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	17,928	17,928
利益剰余金		
前期末残高	370,665	384,489
当期変動額		
剰余金の配当	△ 4,474	△ 7,164
当期純利益	16,595	21,048
持分法の適用範囲の 変動	1,703	—
当期変動額合計	13,823	13,884
当期末残高	384,489	398,373
自己株式		
前期末残高	△ 9,969	△ 12,053
当期変動額		
自己株式の取得	△ 2,044	△ 28
持分法適用会社に対 する持分変動に伴う 自己株式の増減	△ 39	△ 8
当期変動額合計	△ 2,083	△ 37
当期末残高	△ 12,053	△ 12,090
株主資本合計		
前期末残高	397,199	408,939
当期変動額		
剰余金の配当	△ 4,474	△ 7,164
当期純利益	16,595	21,048
自己株式の取得	△ 2,044	△ 28
持分法適用会社に対 する持分変動に伴う 自己株式の増減	△ 39	△ 8
持分法の適用範囲の 変動	1,703	—
当期変動額合計	11,740	13,847
当期末残高	¥408,939	¥422,787

(百万円)

	前連結会計年度 (自平成21年4月1日 至平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	¥△ 5,456	¥△ 651
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	4,805	△ 2,712
当期変動額合計	4,805	△ 2,712
当期末残高	△ 651	△ 3,364
為替換算調整勘定		
前期末残高	△ 332	△ 346
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	△ 14	△ 130
当期変動額合計	△ 14	△ 130
当期末残高	△ 346	△ 476
その他の包括利益累計額合計		
前期末残高	△ 5,788	△ 998
当期変動額		
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)	4,790	△ 2,842
当期変動額合計	4,790	△ 2,842
当期末残高	△ 998	△ 3,841
少数株主持分		
前期末残高	9,006	8,424
当期変動額		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△ 581	125
当期変動額合計	△ 581	125
当期末残高	8,424	8,550
純資産合計		
前期末残高	400,417	416,366
当期変動額		
剰余金の配当	△ 4,474	△ 7,164
当期純利益	16,595	21,048
自己株式の取得	△ 2,044	△ 28
持分法適用会社に対す る持分変動に伴う自己 株式の増減	△ 39	△ 8
持分法の適用範囲の変動	1,703	—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	4,208	△ 2,717
当期変動額合計	15,949	11,129
当期末残高	¥416,366	¥427,496

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥25,368	¥36,236
減価償却費	9,622	8,455
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△ 13	△ 20
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△ 277	555
役員退職慰労引当金の増減額 (△は減少)	△ 1,287	13
受取利息及び受取配当金	△ 2,672	△ 2,290
支払利息	10	6
持分法による投資損益 (△は益)	△ 273	△ 1,327
固定資産売却損益 (△は益)	5	9
固定資産除却損	194	164
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 3	△ 9
投資有価証券評価損益 (△は益)	229	1,990
子会社株式売却損益 (△は益)	1,114	—
売上債権の増減額 (△は増加)	5,980	△ 4,816
番組勘定の増減額 (△は増加)	1,991	△ 844
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 3,857	△ 1,156
その他	3,293	△ 4,389
小計	39,423	32,577
利息及び配当金の受取額	2,653	2,458
利息の支払額	△ 9	△ 6
法人税等の支払額	△ 1,937	△ 11,595
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,130	23,433
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 449	△ 410
定期預金の払戻による収入	3,519	447
有価証券の取得による支出	△ 10,790	—
有価証券の償還による収入	21,200	2,020
有形固定資産の取得による支出	△ 26,520	△ 4,048
有形固定資産の売却による収入	7	35
無形固定資産の取得による支出	△ 992	△ 761
投資有価証券の取得による支出	△ 36,056	△ 35,556
投資有価証券の売却による収入	197	12
投資有価証券の償還による収入	4,019	10,461
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△ 5	—
長期貸付けによる支出	△ 1,564	△ 1,701
その他	588	1,317
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 46,846	△ 28,181
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	697	43
自己株式の取得による支出	△ 2,001	△ 1
配当金の支払額	△ 4,380	△ 7,154
少数株主への配当金の支払額	△ 12	△ 20
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,697	△ 7,131
現金及び現金同等物に係る換算差額	1	△ 27
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 12,411	△ 11,906
現金及び現金同等物の期首残高	57,629	45,218
現金及び現金同等物の期末残高	¥45,218	¥33,312

連結子会社

株式会社日テレ・グループ・ホールディングス
株式会社日テレ・テクニカル・リソース
株式会社日テレ アックスオン
株式会社日テレイベンツ
株式会社日本テレビアート
日本テレビ音楽株式会社
株式会社バップ
株式会社日本テレビサービス
株式会社日本テレビワーク24
株式会社フォアキャスト・コミュニケーションズ
株式会社日テレ7
NTV America Company
NTV International Corporation

非連結子会社

Nippon Television Network Europe B.V.
株式会社マッドハウス
株式会社日テレITプロデュース
株式会社日本テレビ人材センター
株式会社ライツ・イン
株式会社バップ音楽出版
株式会社J.M.P
株式会社サウンドインスタジオ
コミーゴスポーツマーケティング株式会社
株式会社アール・エフ・ラジオ日本
株式会社ラジオ日本クリエイト
株式会社ラジオ日本音楽出版

関連会社

株式会社BS日本
株式会社シーエス日本
日活株式会社
黒剣テレビ番組製作股份有限公司
西日本映像株式会社
株式会社長崎ビジョン
株式会社鹿児島ビジョン
株式会社金沢映像センター
株式会社コスモ・スペース
株式会社プロメディア新潟
株式会社アートよみうり
株式会社マンマユート団
汐留アーバンエネルギー株式会社

財団

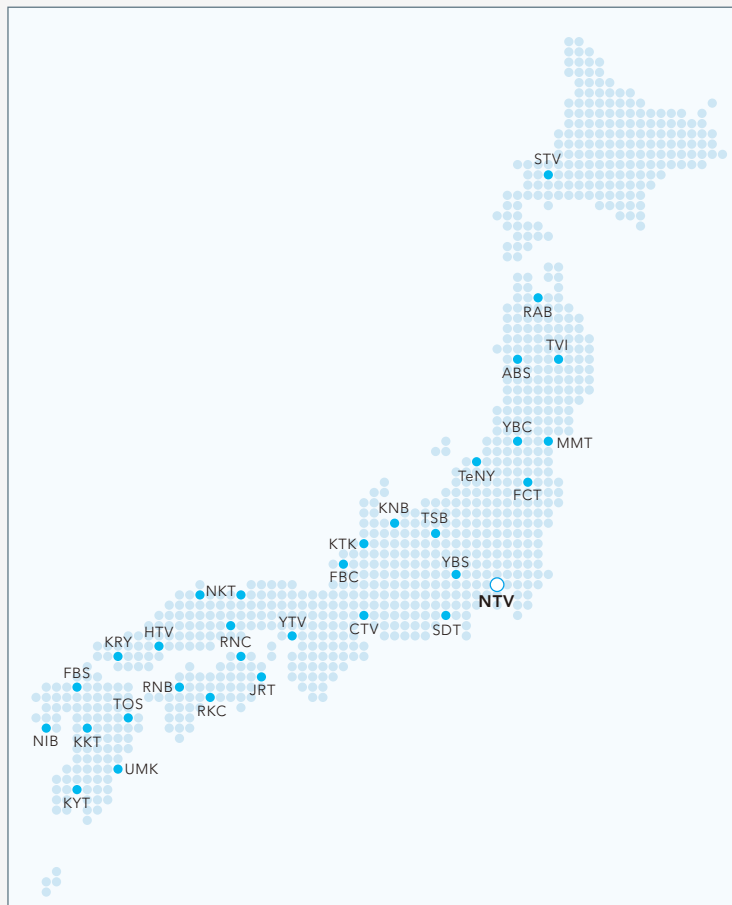
財団法人読売日本交響楽団
財団法人日本テレビ系列愛の小鳩事業団
財団法人日本テレビ放送網文化事業団
財団法人徳間記念アニメーション文化財団

日本テレビグループのセグメントについて

コンテンツビジネス事業	不動産賃貸事業	その他の事業
日本テレビ放送網株式会社 株式会社日テレ・グループ・ホールディングス 株式会社日テレ・テクニカル・リソース 株式会社日テレ アックスオン 株式会社日本テレビアート NTV America Company NTV International Corporation 日本テレビ音楽株式会社 株式会社バップ 株式会社日テレイベンツ 株式会社日テレ7 株式会社フォアキャスト・コミュニケーションズ	日本テレビ放送網株式会社 株式会社日本テレビワーク24	株式会社日本テレビサービス

日本テレビネットワーク (2011年3月31日現在)

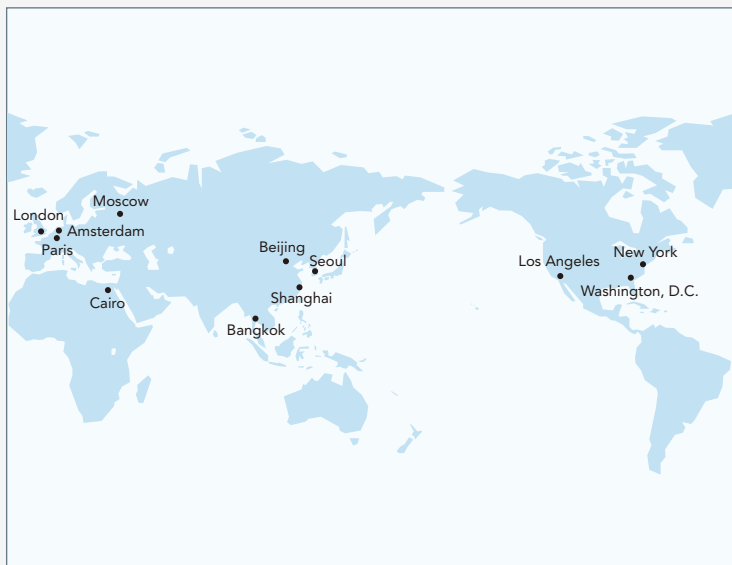
国内ネットワーク



- 札幌テレビ (STV)*
- 青森放送 (RAB)
- テレビ岩手 (TVI)
- 宮城テレビ (MMT)
- 秋田放送 (ABS)
- 山形放送 (YBC)
- 福島中央テレビ (FCT)
- テレビ新潟 (TeNY)
- テレビ信州 (TSB)
- 山梨放送 (YBS)
- 静岡第一テレビ (SDT)
- 北日本放送 (KNB)
- テレビ金沢 (KTK)
- 福井放送 (FBC)
- 中京テレビ (CTV)
- 読売テレビ (YTV)*
- 日本海テレビ (NKT)
- 広島テレビ (HTV)
- 山口放送 (KRY)
- 四国放送 (JRT)
- 西日本放送 (RNC)
- 南海放送 (RNB)
- 高知放送 (RKC)
- 福岡放送 (FBS)*
- 長崎国際テレビ (NIB)
- 熊本県民テレビ (KKT)
- テレビ大分 (TOS)
- テレビ宮崎 (UMK)
- 鹿児島読売テレビ (KYT)

*3社は持分法適用会社です。

日本テレビ海外拠点、NNN海外支局



NTV インターナショナル(ニューヨーク)

NTVヨーロッパ(アムステルダム)

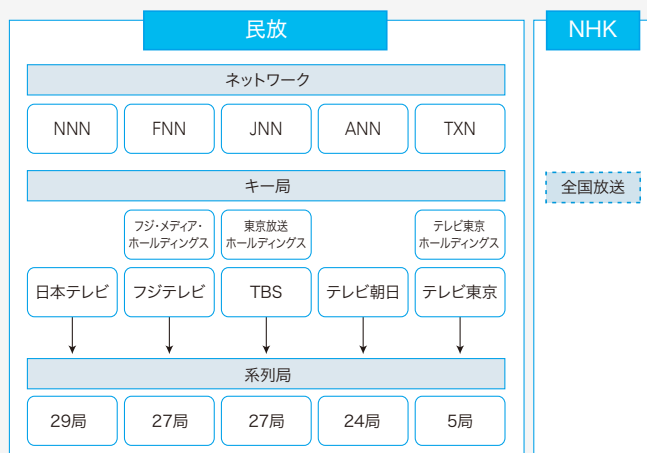
- ロンドン支局
- バリ支局
- モスクワ支局
- カイロ支局
- 中国総局
- 上海支局
- ソウル支局
- バンコク支局
- ニューヨーク支局
- ワシントン支局
- ロサンゼルス支局

日本のテレビ放送業界の特長

ネットワーク

日本においては、民間の地上波テレビ局は、広域または県域で各放送局の放送対象地域が限定されています。このため民間放送局は、在京キー局5社のもと全国各地の放送局がネットワークを構築し、ニュース・番組・事業等で協力体制をとることで全国をカバーする放送を実現しています（特定のネットワークに属さないテレビ局もあります）。

なお、公共放送のNHKは全国を放送エリアとして展開しています。



地上デジタル放送の開始

地上デジタル放送は、データ放送、多チャンネル化、高画質・高音質化を実現するとともに、日本においては携帯電話など移動端末向けのテレビ放送（ワンセグ）を実施することも可能とする放送方式です。日本では2003年以降、関東、中京、近畿の3大都市圏の一部から順次全国各地に放送エリアを拡大させていきました。放送局の放送設備更新や中継局の整備といった設備投資や、視聴者によるデジタル対応テレビの普及率増加など、順調に準備が整い、当初の予定通り2011年7月にアナログ放送が停波され、デジタル放送へ完全移行しました。ただし、東北3県（岩手県、宮城県、福島県）については東日本大震災の影響によりアナログ放送の停波は延期されています。

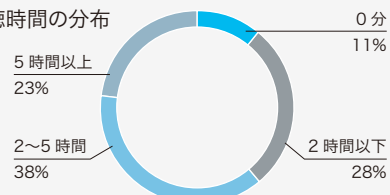
また、アナログ放送の停波に伴い、空いた周波数帯を有効利用するため、スマートフォンなどの携帯端末に向けたマルチメディア放送（“モバキャスト”）が2012年4月にスタートする予定です。

このマルチメディア放送では、リアルタイムの番組をワンセグより高画質で視聴できるほか、利用者が見たい映画やドラマなどのコンテンツを選んで受信・保存・再生できるシフトタイム視聴も可能となります。

地上波放送の優位性

日本では、全国に地上波放送のネットワーク網が確立されていること、さらに放送のための送信設備が整っていることから、ほとんどすべての視聴者はテレビ受信機を用意すれば全国どこにいても容易にテレビ番組を見ることができるようになっています。そのため、日本全国にはテレビなどの受信機が全人口に匹敵する約1億2000万台普及しています。国民全体で1日のうちにテレビを見る人の割合は89%、全世代のテレビ視聴にかかる平均時間は平日で3時間28分、土曜日3時間44分、日曜日4時間9分となっています。このように、日本においてテレビは視聴者に非常に身近な「日常メディア」としての地位を確立しています。

□ 2010年テレビ視聴時間の分布
（平日・国民全体）



（出典：NHK放送文化研究所「2010年国民生活時間調査報告書」）

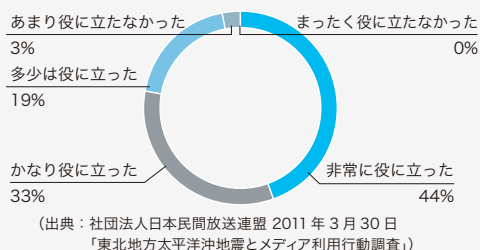
地上波テレビ放送は、これらのテレビを媒体としてほぼすべての世帯に対して同時刻に同じ情報を一斉に流すことができるメディアであるため、広告媒体として見た場合、他のメディアと比較しても圧倒的に強力で、スポンサー企業にとって最も効率的・効果的な媒体となっています。

また、大規模災害などの緊急時においては、視聴者に正確な情報を素早く伝えるという社会インフラとしての役割も担っています。2011年3月に発生した東日本大震災においては、地震発生から1時間の間に情報収集をしたメディアはテレビが圧倒的に多く、全体で71%となりました。また、テレビメディアの情報が「非常に役に立った」「かなり役に立った」と感じた人は全体の77%となり、非常時における有用性の高さを発揮した結果となりました。

□ 地震発生から1時間の間に地震関連情報に接したメディア（%）

メディア	全体	自宅	建物の外
テレビ	71	85	61
ラジオ	18	15	28
インターネット	38	34	21
この中にはない／情報に接していない	12	6	16

□地震発生から1時間の間に見たテレビの有用性(%)



主な収益源であるテレビ広告収入

民間の地上波テレビ局は、主にテレビ広告収入によって収益を得ています。テレビ広告収入はタイム広告収入、スポット広告収入に分かれています。

タイム広告は、放送エリアによって、系列ネットワーク局のCM放送枠を一括してキー局がセールスする全国規模のネットタイムセールスと、各局が放送免許を有するエリアのみでCM枠を販売するローカルタイムセールスに区別されています。これらはともに30秒を1単位として広告主に番組内CM枠を販売し、提供表示付きでCMを放送します。通常、広告主と6カ月契約を結び、4月と10月に契約継続の確認や料金改定の交渉を行います。広告主が希望する番組があっても空き枠がないと入れない仕組みになっています。

タイム広告においては、番組によって例外はありますが、通常は同じ番組では1業種1広告主が原則で、同業種や同種の商品の広告が同じ番組、あるいは、ひとつの提供ゾーンの中で放送されないように配慮します(競合調整)。また、1社提供番組の場合は広告主の企業イメージや商品イメージ、訴求したいターゲットや希望する企画の種類などのニーズを取り入れた番組制作を行うことがあります。

スポット広告は、各局が有する放送免許エリアのみにおいてセールスします。15秒を1単位として、主に番組と番組の間の時間を販売しますが、スポット販売枠を設定している番組もあります。基本的に、同じCMチャンス内であっても競合調整は行いません。

スポット広告において、広告主はテレビ広告の放送期間と放送時間帯、エリア、ボリューム(多くは総視聴率量で示される)を決めることができます。各放送局は、料金交渉をしたうえで、よりスポンサーニーズに即したCM放送のスケジュール案を作成して広告会社に提案しています。

このほかに、民間の地上波放送局には番組販売収入があります。番組販売収入は、放送局が自社で著作権を持つ番組を、ローカル局や衛星放送、CATVに販売することで収入を得ています。

コンテンツプロバイダーとして収益の多様化を実現

日本においては、テレビ局、特に在京キー局は「日本における最大のコンテンツプロバイダー」となっています。これは、テレビ番組の制作・放送に関しては、米国では番組の制作(プロダクション)、編成(プログラミング)、放送・配信(ディストリビューション)をそれぞれ別の事業体で運営するのが一般的ですが、日本のテレビ局は番組の企画から制作・編成・放送までを一貫して手掛けているためです。

また、テレビ局は自社制作コンテンツの著作権(ライツ)を保有・活用することで、人気テレビドラマやアニメの映画化、DVD化、関連商品の商品化、イベントの開催、インターネットを介したコンテンツ配信、海外への番組フォーマット販売などマルチユースを積極的に展開し、放送外事業として収益拡大を実現しています。例えば、2010年(暦年)の邦画興行収入上位10作品のうち8作品は、テレビドラマやアニメが映画化されたものです。

テレビ放送業界を規制する法制度

日本のテレビ放送は、「放送法」と「電波法」に基づいて事業を行っています。「放送法」は放送の健全な発展を図ることを目的とし、番組編集の自由や放送番組審議機関を設置することを定めています。また「電波法」は、電波の公平かつ能率的な利用を確保することによって、公共の福祉を増進することを目的としています。テレビ放送事業を営むには、電波や放送を主管する総務大臣の免許が必要になります。

また、テレビ局は、外国人等の議決権が20%以上にならないよう規制されています。なお、日本テレビでは、外国人等の議決権割合についてホームページ上でお知らせしています。

(<http://www.ntv.co.jp/ir/holder/foreign.html> 日本語
http://www.ntv.co.jp/english/ir/si_01ii.html 英語)

投資家情報 (2011年3月31日現在)

商号

日本テレビ放送網株式会社
〒105-7444 東京都港区東新橋1-6-1
Tel : 03-6215-1111 (代表)

設立登記

1952年10月28日

資本金

185億7,599万7,144円

事業年度

毎年4月1日から翌年3月31日までの1年

従業員数

3,262名(連結)
1,153名(単体)

上場証券取引所

東京証券取引所市場第一部

証券コード

9404

発行可能株式総数

100,000,000株

発行済株式総数

25,364,548株

株主数

40,206名

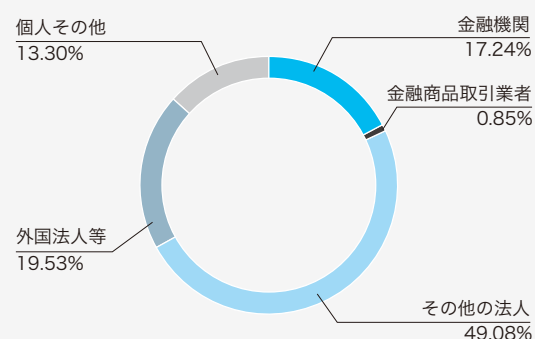
株主名簿管理人

中央三井信託銀行株式会社
〒105-0014 東京都港区芝3-33-1

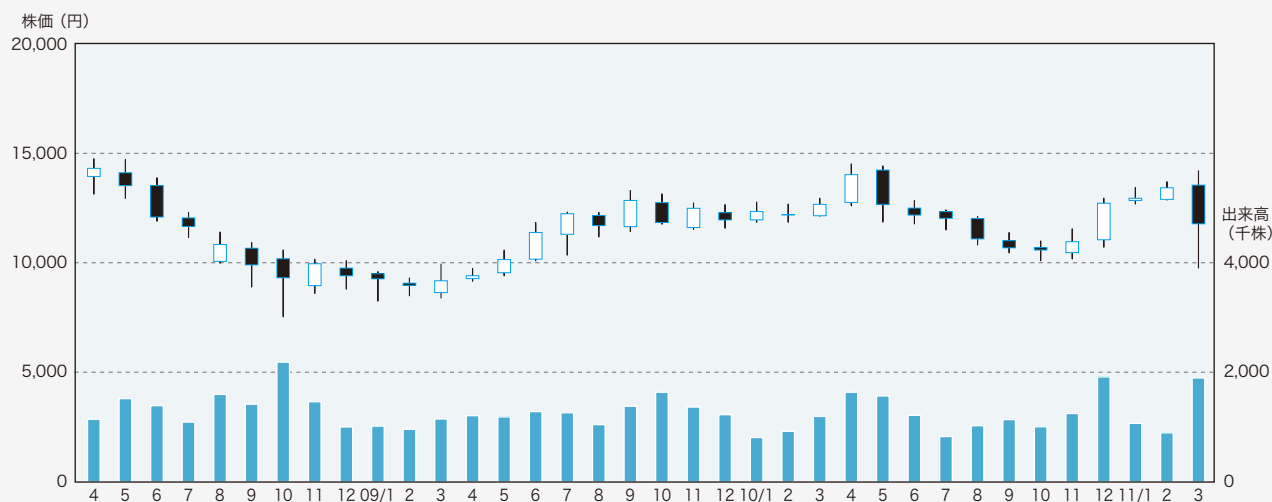
大株主の状況

株主名 (上位10位)	所有株式数 (株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
株式会社読売新聞グループ本社	3,764,948	14.84
讀賣テレビ放送株式会社	1,574,836	6.20
株式会社読売新聞東京本社	1,363,920	5.37
シービーニューヨーク オフィス エスアイシーアーク (常任代理人 シティバンク銀行株式会社)	1,241,199	4.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	1,058,140	4.17
シービーニューヨーク オフィス ファンズ (常任代理人 シティバンク銀行株式会社)	1,041,541	4.10
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,024,250	4.03
学校法人帝京大学	897,270	3.53
株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	760,500	2.99
株式会社リクルート	645,460	2.54

所有者別株式分布状況



株価の推移と出来高



このアニヴァールレポートは、適切に管理された森林からの原料を含むFSC認証用紙および植物油100%の「大豆油インキ」を使用し、ISO14001認証工場において、印刷工程で有害廃液を出さない「水なし印刷」で印刷しています。また、省資源化に繋がるCTPにより製版しています。

